



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Ceilândia – FCE
Curso de Saúde Coletiva

**Liderança - uma competência do sanitarista: conhecendo seus
aspectos entre docentes e alunos da Faculdade de
Ceilândia/UnB**

Aluno: Tássio Alves de Castro

Professor orientador: Profa. MsC. Carla Pintas Marques

Brasília

2013



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Ceilândia – FCE
Curso de Saúde Coletiva

**Liderança - uma competência do sanitarista: conhecendo seus
aspectos entre docentes e alunos da Faculdade de
Ceilândia/UnB**

Tássio Alves de Castro

Monografia submetida ao curso de Saúde Coletiva
como requisito parcial ao grau de Sanitarista.
Orientadora: MsC. Carla Pintas Marques

**Brasília
2013**

Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Ceilândia – FCE
Curso de Saúde Coletiva

Tássio Alves De Castro

Título do trabalho:

Liderança - uma competência do sanitarista: conhecendo seus aspectos entre docentes e alunos da Faculdade de Ceilândia/UnB

BANCA EXAMINADORA:

Mestre Carla Pintas Marques

Mestre Priscila Almeida Andrade

Dra. Aldira Guimarães Duarte Domingues

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Valquíria e Josenilton e especialmente a minha irmanzinha Jéssica que tanto me ajudou. Também a meus amigos mais próximos que puderam presenciar todos esses anos de luta juntamente com meus familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me dado forças para chegar até onde cheguei e aos meus pais, por acreditarem no meu potencial, terem me dado confiança e manterem-se firmes em oração para o meu sucesso na conclusão desse curso. Novamente, a minha irmãzinha por me ajudar muito nesse trabalho, assim como ao meu tio Lauzimar - que não está mais presente entre nós - por toda a sua contribuição na minha vinda para Brasília e a toda equipe da UnB, em especial a minha orientadora Carla Pintas, que aceitou me conduzir com estímulo e paciência nesse trabalho final.

RESUMO

O tema liderança está cada vez sendo mais disseminado devido a sua grande importância para todo tipo de organização humana, pois está inteiramente relacionada a impulsionar profissionais a realizarem tarefas objetivadas para o sucesso de entidades que buscam muitas vezes a excelência no que faz. Dessa forma, o papel de um líder que possa conduzir os processos necessários para a consecução desses objetivos se tornou algo de fundamental relevância. Na saúde coletiva, grandes esforços estão sendo desempenhados para reorganizar e inovar o modelo de saúde que atende a maior parte da população brasileira, seguindo as regras estabelecidas na lei 8080/90 com seus princípios e diretrizes. Por isso, faz-se necessário compreender a importância de um líder em saúde coletiva, já que seu campo de atuação exige um perfil específico com habilidades e competências, pois ele abarca o dever de organizar, elaborar e solucionar problemas de saúde, de cunho coletivo, juntamente com a promoção e prevenção de doenças na sociedade. A liderança está inteiramente ligada ao papel do profissional em saúde coletiva que busca não apenas administrar ou gerir equipes multiprofissionais, mas trás uma tarefa muito mais complexa que é a de motivar, influenciar e ao mesmo tempo transformar comportamentos e alcançar um modelo plausível de gestão com competência.

Palavras chave: liderança, saúde coletiva, população brasileira, competência.

ABSTRACT

The theme of leadership is increasingly being more widespread due to its great importance to every kind of human organization, because it is entirely related to boosting professionals to perform tasks for successful objectified entities often seek to excel at it. This way, the role of a leader who can lead the processes needed to achieve these goals has become something of fundamental relevance. In collective health, great efforts are being performed to reorganize and innovate the health model that meets most of the population, according to the rules established in the 8080 law as its principles and guidelines. Therefore it is necessary to understand the importance of a leader in collective health, as its field of action requires a profile of leadership and great responsibility, because it encompasses the duty to organize, elaborate and solve health problems, a collective nature together with the promotion and disease prevention in society. The leadership is entirely linked to the role of the professional on health collective that seeks not only to administer or manage multidisciplinary teams, but brings a much more complex task which is to motivate, influence and at the same time transforming behaviors and achieve a plausible model management with competence.

Keywords: leadership, collective health, brazilian population, competence.

SUMÁRIO

1.Introdução.....	10
2. Marco teórico.....	12
2.1. Estilos de liderança.....	15
2.2 Tipos de abordagem de liderança.....	18
2.2.1 Abordagem dos traços de personalidade.....	18
2.2.2 Abordagem comportamental.....	18
2.2.3 Abordagem situacional.....	19
2.2.4 Comunicação.....	19
3.Objetivos.....	20
3.1 Objetivo geral.....	20
3.2 Objetivo específico.....	20
4.Metodologia.....	21
5.Análises e discussões.....	23
6. Considerações finais.....	30
Referências.....	32
ANEXO I	34
ANEXO II.....	35
ANEXO III.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos estudantes por gênero. Ceilândia/DF.2013.....	22
Tabela 2 – Distribuição dos estudantes por idade. Ceilândia/DF 2013.....	23
Tabela 3 – Distribuição dos professores por gênero. Ceilândi/DF 2013.....	23
Tabela 4 – Distribuição dos professores por idade. Ceilândia/DF 2013.....	23
Tabela 5 - Resultados da pesquisa com os alunos. Questão de 1 a 7. Ceilândia/DF 2013.....	25
Tabela 6 – Resultado da pesquisa com os docentes. Questão dos blocos A e B. Ceilândia/DF 2013.....	27

1. Introdução

Liderança é a competência de influenciar pessoas conseguindo seguidores e mobilizando de forma positiva seus comportamentos, juntamente com ações diferenciadas impostas pelo líder. Desse modo, as palavras liderança e líder são bastante utilizadas em diversos ambientes, principalmente em organizações empresariais, sindicais e políticas.

Segundo o dicionário Houaiss 2004, líder é “a pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras”. No entanto, o termo líder só é utilizado para se referir a pessoas, já que liderança é a função de um líder.

O termo líder, de origem Inglesa (Leader), onde suas ações provem da liderança, era utilizado desde o século XIV, visando destacar o chefe ou dirigente de um grupo. Estima-se que a liderança surgiu na Mesopotâmia por volta de 4.000a.C, onde provavelmente se iniciou a História (SANTANA, 2008).

A temática sobre liderança passou a ser destaque para os estudiosos das ciências sociais e a partir daí, surgiram inúmeros trabalhos, com enfoques, abordagens, métodos e diferentes orientações teóricas e metodológicas a respeito do tema.

Não há uma definição única sobre liderança, pois é um conceito bem amplo e de fácil compreensão. A mesma é conceituada como a capacidade de influenciar pessoas e de conseguir seguidores; “muitos falam sobre liderança, mas poucos a compreendem”. Todos nós somos líderes ou seguidores. A liderança não é algo inato, ela pode ser desenvolvida (MAXWELL, 2008).

A liderança é imprescindível para a execução das atividades que envolvem administração, assim como para o planejamento, a organização, a direção e o controle das mesmas. Esse poder de liderar tem mais peso na função de direção, portanto, não se deve confundi-los, considerando que um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom

dirigente. Os líderes apresentam-se não apenas em níveis institucionais, mas também nos grupos informais de trabalho (CHIAVENATO, 2007).

Desde a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS), novas tendências foram surgindo proporcionando uma abertura de modelos e ideias gerenciais e administrativas na saúde. A reforma sanitária avançou e junto com ela surgiu novos desafios que serão enfrentados por diversos profissionais de saúde, principalmente os de saúde coletiva.

O processo de descentralização do nosso sistema de saúde a partir da década de oitenta, trouxe consigo o debate das tecnologias gerenciais de saúde e nisso observou-se a necessidade de mudança nos modos de trabalho da gerência em diversos níveis de organização da saúde (LOURENÇO, SHINYASHIKI, TREVIZAN, 2005).

Diversas organizações vêm tentando se modernizar em relação às novas tendências contemporâneas que buscam enfrentar os problemas de maneira mais eficaz e que produza resultados mais satisfatórios; nesse contexto, tem-se encalhado na falta de preparo de equipes para assumirem funções gerenciais e de liderança (LOURENÇO, SHINYASHIKI, TREVIZAN, 2005). Partindo dessa ideia, o profissional de saúde coletiva precisa se aprimorar cada vez mais com a gerência e liderança para que possam atuar como transformadores organizacionais no sistema de saúde.

Dessa forma, percebemos a grande importância que um líder desenvolve no seu meio de trabalho estabelecendo dessa forma uma conjuntura necessária para o cumprimento dos objetivos propostos. Na Saúde Coletiva a liderança não é diferente quanto à organização e o planejamento para se alcançar certos objetivos. Contudo, compreendo que a liderança é algo fundamental e de extrema importância para uma gestão em saúde de qualidade, com eficiente e eficácia. Pretendo dessa forma, analisar com alguns professores, qual tipo de liderança eles compreendem exercerem em suas profissões e como os seus liderados veem esse tipo de liderança.

2. Marco Teórico

Liderança é um termo utilizado para destacar a pessoa que é capaz de influenciar, motivar, gerenciar e de ter seguidores. Ela também exerce a função de guiar equipes e de transformar pensamentos em busca de um objetivo determinado por esse líder (MARQUIS e HUSTON, 2005).

Para muitos cidadãos, o conceito de liderança ainda causa certas perturbações seja por acharem que os líderes sempre são pessoas autoritárias, seja por acreditarem que o poder de liderar é acompanhado de um perfil ditador e imperial. Entretanto, alguns estudos mostram que ao contrário dessa concepção, os líderes devem ser pessoas capazes de guiar equipes ou grupos de forma democrática fazendo com que esses comandados os sigam não por temerem perder um emprego ou um determinado cargo, mas sim por olharem mais adiante e compreenderem que o melhor para o desenvolvimento de uma atividade só é alcançado se todas as necessidades de uma organização forem supridas (LOURENÇO, 2000).

Nesse contexto, algumas dúvidas podem surgir no que diz respeito à ideia de liderança e gerência, já que essas duas formas de comandar visam, sobretudo, a competência de transferir atitudes. Em muitos casos, os líderes são mais receptíveis às ideias do que os gerentes, já que o poder de liderar está baseado na compreensão de novas concepções assim como na difusão de conceitos que visam o bem comum.

Existem pessoas que já nascem líderes, algumas aprendem a liderar e outras não fazem parte de nenhuma dessas opções. Tendo em vista esse aspecto, pode-se afirmar que nem todas as pessoas que galgam cargos altos possuem o perfil de líder, contudo, tal habilidade pode ser desenvolvida por meio de experiências adquiridas no ambiente profissional.

Os líderes fazem parte de um grupo seleto que sabe conviver com seus liderados. Atitudes simples como a de saber ouvir, desempenhada por estes, fazem uma grande diferença nas organizações onde desenvolvem suas funções. Eles se identificam com as pessoas que lideram e se importam com

os trabalhos que seus subordinados desenvolvem, estabelecendo, dessa forma, uma relação de confiança e honestidade por ambas as partes, pois esse elo fortalece a conjuntura das equipes em busca de um objetivo maior. Os líderes também são pessoas comuns com fraquezas e qualidades e devem deixar isto claro para seus seguidores. Por falar sobre fraquezas, os líderes devem esclarecer aquelas que não interferem diretamente na sua função, já que isso pode gerar um clima de insegurança e instabilidade na organização (CHIAVENATO, 2007).

Assim como em outros setores, na área da saúde os líderes geralmente são moldados de acordo com as necessidades que ali se encontram. O imprevisto e até mesmo o fato de saber lidar com situações de risco exigem uma grande habilidade para traçar estratégias eficientes que sanem os principais problemas organizacionais, principalmente no Sistema Único de Saúde (SUS).

O curso de Saúde Coletiva está inteiramente ligado à formação de líderes competentes e com agilidade para se inserir nos problemas da saúde pública encontrados no dia-a-dia desse profissional. Porém, o cenário de incertezas e imprevistos presentes nas instituições de saúde podem contribuir para que um sanitarista bem preparado alcance êxitos na sua posição de líder, pois com atitudes inteligentes e por meio de táticas aprendidas e desenvolvidas no ambiente profissional, o mesmo é capaz de amenizar ou resolver as diversas dificuldades vistas no sistema de saúde.

Diante do exposto percebe-se que existem situações onde a definição de liderança não é suficiente para o esclarecimento global e para isso deve-se compreender a distinção entre liderança formal e informal.

A liderança formal é aquela implantada exterior ao grupo ocupando arranjo hierarquicamente definida, exercendo um tipo de comportamento esperado, com objetivos definidos e resultados previstos. Nesse contexto também entra o líder informal ou emergente, que não possui uma posição definida no grupo mais tem uma contribuição bastante significativa que é expressa em suas atitudes como ideias proveitosas, iniciativa que passa a

somar com o líder oficial de maneira a ajudá-lo a prosseguir com seu plano de trabalho. Esses atos expressam um comportamento de liderança mesmo não sendo atos de um líder formal (LOURENÇO, 2000).

Em termos globais, e com base na maior ou menor acentuação dada a cada um dos pólos anteriormente referidos (indivíduo vs situação) é já clássico distinguir três tipos de abordagem à liderança: 1) a abordagem dos traços de personalidade do líder, 2) a abordagem comportamental e 3) a perspectiva situacional. A primeira das abordagens referidas procura encontrar traços de personalidade que aumentem a eficácia do líder em todas as situações; a segunda tem como objectivo encontrar comportamentos específicos, ou estilos de liderança, que aumentem a eficácia nas mais diversas situações; os modelos da perspectiva situacional – a terceira abordagem referida – são passíveis de enquadrar em duas correntes dominantes: a) aquela que, concebendo o comportamento do líder como variável independente, procura encontrar os traços de personalidade e/ou os comportamentos que elevem a eficácia do líder em situações específicas (diferentes situações são assumidas como requerendo diferentes combinações de traços e/ou comportamentos) – modelos contingenciais, e b) a que, centrada na ideia de que a liderança, mais do que um comportamento, é um processo interactivo, focaliza o líder como variável dependente e procura analisar a influência das variáveis situacionais no comportamento do líder (LOURENÇO, 2000).

No século XX começaram os estudos científicos da liderança, passando assim a surgir inúmeras teorias a respeito do tema. Os primeiros trabalhos abordaram de forma ampla, conceitos como características ou os comportamentos dos líderes. Já as pesquisas mais recentes abordam a liderança como a arte de influência em uma cultura organizacional e suas afinidades com a interação entre líder e seguidor (liderado) (MARQUIS e HUSTON, 2005).

A base para as pesquisas de liderança, até a metade da década de 1970, foi a teoria do grande homem e as teorias de características; a teoria do grande homem diz que algumas pessoas nascem para liderar e outras nascem para ser seguidoras; as teorias das características endossam que certas atitudes marcantes como traços de personalidade são fundamentais para uns líderes serem melhores do que outros (MARQUIS e BESSIE, 2005).

Porém o termo liderança ainda não é algo extremamente definido já que vários autores a definem do seu modo.

“Liderança é a influencia interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais. É um tipo de influencia” (CHIAVENATO, 2007, p. 306).

A Liderança é a capacidade de influenciar pessoas a fazerem o que devem. “O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos. A definição de liderança envolve duas dimensões: a

primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. a segunda é a tendência dos seguidores de seguirem quem eles percebem como instrumentais para satisfazerem os próprios objetivos e necessidades. Assim, a liderança é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer as pessoas fazerem o que ela pretende fazer, nem será bem sucedida, exceto se seus seguidores a perceberem como um meio de satisfazer suas aspirações pessoais. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade” (CHIAVENATO, 2007, p. 306).

Liderança é „o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (ROUCH & BEHLING, 1984 p.46).

Liderança é „uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada” (JACOBS, 1970, p.232).

Liderança é „um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo”(JANDA, 1960, p.35).

2.1 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança adotados em determinados grupos ou em organizações irá depender muito do tipo de conhecimento dessa mesma equipe e o grau de maturidade que ela sustenta. Uma equipe mais jovem e com menos experiência, certamente será trabalhada de maneira distinta de outro com mais experiência.

O estilo de liderança resulta do encontro das personalidades do líder e da equipa na estreita intercepção com os seus índices de maturidade. Um estilo de liderança exclusivo e válido para todas as situações e para todas as pessoas não se encontra. Na análise ao estilo de liderança predominante numa organização deve-se ter em conta três factores:

- O líder apresenta um conjunto de características próprias. Salientam-se entre estas a confiança nos subordinados, o modo de liderar, os valores e as convicções.

- No subordinado poderão ser analisadas um conjunto de características como receptividade ao líder, a maturidade emocional, o empenho no trabalho, a participação nas decisões e a experiência na apresentação de soluções de problemas.

- No contexto deverão ser analisados alguns factores como directrizes, organograma, situação, tipo de empresa, valores, complexidade e objetivos (SILVIA, 2010).

À medida que as teorias sobre liderança cresciam, dois pesquisadores, White e Lippit (1960) avançaram nesse conceito isolando estilos comuns de liderança, destacando os tipos autoritário, democrático e laissez-faire.

O líder autoritário destaca-se por ações já definidas, geralmente organizadas e bem planejadas evitando incertezas e passando segurança ao grupo de trabalho. Sua criatividade é limitada, porém ele possui uma alta produtividade.

O líder democrático adequa seu trabalho de acordo a sua equipe dando à mesma, certa autonomia e proporcionando o crescimento de cada funcionário, sendo que a tomada de decisões envolvem outras pessoas, o que leva a uma produtividade mais baixa se comparada à liderança autocrática.

O líder laissez-faire é liberal (não dirigida), transmitindo pouca ou nenhuma orientação para a equipe. Isso pode gerar desinteresse e falta de motivação no grupo, mas se a equipe já estiver definida e composta de membros altamente motivados, esse modelo pode trazer resultados bons e produtivos.

Figura 1: Estilos de Liderança, segundo Marquis e Bessie (2005).

Líder autoritário	• Forte controle sobre o grupo de trabalho
	• As pessoas são motivadas por coerção
	• As pessoas são dirigidas por comandos
	• A comunicação flui de cima para baixo
	• A tomada de decisões não envolve as pessoas
	• Dá ênfase à diferença de status (“eu” e “você”)
Líder democrático	• Mantém menos controle
	• Prêmios econômicos e pessoais são usados como motivação
	• As pessoas são guiadas por sugestões e orientações
	• A comunicação flui para cima e para baixo
	• A tomada de decisões envolve outras pessoas
	• É enfatizado o “nós” em vez do “eu” e do “você”
	A crítica é construtiva
Líder laissez-faire	• É permissivo, com ou nenhum controle
	• Motiva com seu apoio quando solicitado pelo grupo ou pelas pessoas
	• Oferece pouca ou nenhuma orientação
	• Usa a comunicação de baixo para cima ou de cima para baixo entre os membros do grupo
	• Dispersa por todo o grupo a tomada de decisões
	• Enfatiza o grupo
	Não faz críticas

Fonte: Adaptado de Marquis e Bessie (2005).

Segundo Marquis e Bessie (2005), o estilo de liderança exerce grande influência sobre o ambiente e sobre os resultados do grupo de trabalho. Durante certo tempo, os teóricos acreditavam que os líderes possuíam um estilo predominante, usando-o consistentemente. No final da década de 1940 e início dos anos 50, eles começaram a crer que a maioria dos líderes não se encaixava em um só estilo, mas em algum ponto no *continuum* entre o autoritarismo e o laissez-faire. Acreditavam que os líderes se movimentavam de forma dinâmica nesse *continuum*, reagindo a cada situação nova.

White e Lippitt (1960) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar o impacto causado pelos estilos de liderança, trouxe conclusões importantes a respeito dos principais estilos que são: liderança autocrática, liderança liberal, e a liderança democrática (MARQUIS e BESSIE, 2005).

Na liderança autocrática, observou-se que estes grupos apresentam um volume de trabalho extenso produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, pois esse estilo impõe e fixa as ações sem qualquer tipo de participação do grupo (CHIAVENATO, 2003).

Ao contrário da liderança autocrática, a liderança liberal (laissez-faire), tinha uma total liberdade de decisões em grupos com pouca ou nenhuma participação dos líderes, e dessa forma as equipes não possuíam um bom rendimento na qualidade e na quantidade do trabalho desenvolvido, com vestígio de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.

Já na liderança democrática, os grupos não alcançaram um nível quantitativo de produção elevado quando se comparado à liderança autocrática, mas a qualidade de trabalho foi mais produtiva, com um ótimo clima de satisfação e integração do grupo (CHIAVENATO, 2003).

Diante do que foi abordado, tem-se a certeza que todos os tipos de lideranças tem sua importância para o desenvolvimento de um líder, ou seja, a liderança é expressa na utilização dos três processos (Autocrático, Democrático e Laissez-faire). O grande desafio da liderança é saber quando

utilizar determinado estilo, com quem e em que circunstâncias (CHIAVENATO, 2003).

Alguém poderia se perguntar: qual o melhor estilo de liderança? A verdade é que não existe melhor estilo. Para decidir que estilo usar, temos que avaliar o contexto, o objetivo, o tipo de equipe. Certamente, em uma situação de guerra, um batalhão do exército tem que funcionar com uma liderança autocrática. Se houvesse liderança liberal, provavelmente ele seria esmagado pelo inimigo. Em certos contextos, como em algumas organizações públicas, em que a equipe é suficiente madura, é melhor implementar a liderança democrática.

2.2 Tipos de Abordagem de Liderança

Toda liderança é acompanhada de diversos estilos e abordagens que contribuem para o melhor entendimento de seu contexto, sendo eles: a abordagem dos traços de personalidade, a abordagem comportamental, a abordagem situacional e a comunicação (SGANZERLA, 2004).

2.2.1 Abordagem dos traços de personalidade

O conhecimento desse tipo de abordagem era findado em duas hipóteses, sendo a primeira constituída de um padrão básico de personalidade para os líderes, e em segundo, é que todos os líderes em qualquer circunstância revelariam idênticos perfis (SGANZERLA, 2004).

Partindo dessa ideia a liderança mais eficaz seria determinada pelo afastamento do líder dos liderados, ou seja, quanto mais distante as características psicológicas e físicas que regem um líder maior é sua atuação no campo profissional. Logo os traços de personalidade, faz parte de como o líder desenvolve suas tarefas, pois características psicológicas que determinam os padrões de pensar, sentir e agir são determinantes para a atuação desse líder.

2.2.2 Abordagem comportamental

Teorias contraditórias aos dos traços de personalidade, realizadas por pesquisadores, ascenderam uma nova observação a respeito do

comportamento do líder. Daí passou-se a centralizar naquilo que o líder faz e não naquilo que o líder é. Tudo isso, é explicado para buscar um modelo de comportamento ideal que um líder dever ter para alcançar o máximo de sua eficiência (SGANZERLA, 2004).

2.2.3 Abordagem situacional

Estudos realizados pela universidade de Ohio e Michigan concluíram que padrões de comportamentos possuíam boa eficácia em alguns casos apenas, sendo essa teoria. Todavia buscou-se identificar em quais situações esses comportamentos corroborariam para uma boa liderança.

Esse tipo de teoria diz que não há um único estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação, ou seja, o estilo de liderança mais eficaz varia consoante a maturidade dos subordinados e consoantes às características da situação (SGANZERLA, 2004).

2.2.4 Comunicação

Segundo o dicionário Aurélio Comunicação significa ato ou efeito de transmitir mensagem por meio de métodos e/ou processos convencionados em uma linguagem verbal ou não-verbal (SGANZERLA, 2004).

Na saúde coletiva, o líder é o centro de comunicação e referência para o desenvolvimento das relações organizacionais e interpessoais com outros profissionais de saúde, que buscam realizar as atividades propostas por esse líder. Além disso, o líder deve saber induzir a tomada de decisões que sejam mais coerentes com a ajuda de sua equipe, convergindo forças para o melhor desempenho na realização de tarefas com entusiasmo e eficiência.

Em liderança a comunicação é muito importante para se lograr êxito com os grupos liderados. Um líder deve desenvolver uma comunicação com sua equipe de maneira construtiva, ouvindo seus seguidores e estabelecendo dessa forma uma boa relação interpessoal.

3. Objetivos

3.1 Objetivo Geral

Conhecer os tipos de liderança que os professores do curso de Saúde Coletiva da FCE/UnB (líderes) desenvolvem e como seus alunos (liderados) compreendem o tipo de liderança exercida por esse profissional, no ano de 2013.

3.2 Objetivos Específicos

- Compreender os atuais conceitos de liderança.
- Verificar os principais tipos de liderança que são utilizados.
- Analisar os efeitos causados pelo tipo de liderança adotado por cada profissional.
- Observar a satisfação dos liderados quando ao estilo adotado por esse profissional.
- Verificar a importância da liderança na formação do sanitarista

4. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de múltipla escolha, realizada por meio de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas, garantindo a uniformidade de entendimento dos participantes.

Esse tipo de pesquisa é apropriado para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Segundo Otero (2006), seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que, os resultados são concretos e menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos criam-se índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico de informação.

A pesquisa foi realizada na Universidade de Brasília no campus da Faculdade de Ceilândia localizada no Centro Metropolitano de Ceilândia - Quadra 1, Bloco A – DF, com os docentes e os discentes.

A amostra foi composta por 10 docentes e 20 discentes do 4º ao 8º semestre. Os critérios de inclusão foram os professores concursados do curso de Saúde Coletiva da FCE/UnB e os discentes regularmente matriculados no referido curso que aceitaram responder ao questionário. A escolha da amostra foi ao acaso, ou seja, o entrevistado foi convidado a responder ao questionário, anonimamente, até que se completasse o quantitativo desejado. Os critérios de exclusão corresponderam aos professores e alunos que se recusaram a responder à pesquisa.

O questionário foi previamente validado com um docente e dois discentes do curso de Saúde Coletiva da FCE/UnB, que não participaram da amostra.

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética da Faculdade de Saúde/Campus Darcy Ribeiro (nº do processo: 16475713.1.0000.0030) e até 12 de julho, encontrava-se em análise das pendências: atualização do cronograma e currículo lattes do aluno pesquisador. Porém como as pendências não eram significativas, e já havia número de processo foi discutido

junto com o orientador, a realização das entrevistas após assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo III).

Os profissionais participantes do estudo foram esclarecidos com relação ao questionário e consultados quanto à disponibilidade para a sua participação. Estes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a realização da pesquisa, contudo, caso não se sentissem à vontade, poderiam desistir da pesquisa a qualquer momento, assim como ter acesso livre aos resultados da mesma.

5. Análise e Discussão

A pesquisa se desenvolveu com a aplicação de 2 questionários designados para discentes e docentes de Saúde Coletiva da Universidade de Brasília no Campus da Ceilândia. O número de participantes correspondeu a 20 alunos e 10 professores.

Os questionários dos alunos e professores foram simples e diretos, considerando o tempo desejado para a resposta, no qual os mesmos puderam responder questões voltadas à liderança. Com o intuito de obter informações acerca das pesquisas, todas as perguntas foram selecionadas, o que serviu de base para uma análise mais objetiva do tema. Todos esses aspectos podem ser observados nos dados apresentados logo abaixo.

Na tabela 1 procurou-se saber o gênero dos alunos entrevistados no grupo. Nessa análise, foi perceptível que sua grande maioria era composta do sexo feminino (80 %) e apenas 20% representava o sexo masculino.

Tabela 1- Distribuição dos estudantes por gênero. Ceilândia/DF. 2013.

SEXO	Quantidade	%
Masculino	4	20
Feminino	16	80
Total	20	100

Na tabela 2 procurou-se saber mais ou menos as idades dos estudantes entrevistados estando a sua maioria numa faixa etária entre 18 e 24 anos de idade e pode-se perceber que a maioria corresponde a 21 e 23 anos com 20%.

Tabela 2 - Distribuição dos estudantes por idade. Ceilândia/DF. 2013.

Idade	Quantidade	%
18	3	15
19	3	15
20	2	10
21	4	20
22	2	10
23	4	20
24	2	10
Total	20	100

Ao analisar a quantidade de professores que participaram da pesquisa observou-se que sua grande maioria era do sexo feminino com 63,63 contra 36,37 do sexo masculino (Tabela 3).

Tabela 3 - Distribuição dos professores por gênero. Ceilândia/DF. 2013.

SEXO	Quantidade	%
Masculino	3	30
Feminino	7	70
Total	10	100

Conforme a tabela 4, a idade dos professores que participaram da pesquisa variou de 31 anos a 55 anos.

Tabela 4 - Distribuição dos professores por idade. Ceilândia/DF. 2013.

Idade	Quantidade	%
31	2	20
36	2	20
37	1	10
38	1	10
47	1	10
48	1	10
50	1	10
55	1	10
Total	10	100

Ao longo da tabela 5 foram registradas as respostas de um questionário feito com os estudantes. Na questão 1 perguntou-se aos entrevistados se o líder orienta seus alunos para atingirem metas e objetivos e, como maioria absoluta, 60 % responderam que sim, o que leva a entender que esse quesito é cumprido com excelência pelos docentes.

Na questão 2 foi perguntado se o líder reconhece e elogia os alunos pelas tarefas bem executadas e 50% dos entrevistados disseram que isso ocorre às vezes. Dessa forma podemos entender que nem sempre os professores reconhecem um excelente trabalho executado pelos alunos, provocando uma certa insatisfação e desmotivação por parte dos discentes.

A terceira questão questionava se o líder informa a todos sobre o que acha das tarefas cumpridas e 90 % marcaram às vezes, revelando a existência

de um fator que pode ocasionar certo distanciamento na relação de transparência e coletividade entre professor e aluno.

Já na questão 4 buscou-se saber se o líder considera a eficiência do trabalho mais pela rapidez do que pela qualidade. Uma maioria absoluta correspondente a 60% considerou que não, demonstrando que os professores valorizam mais a qualidade no desenvolvimento de determinadas atividades ao invés da velocidade com que são feitas.

Ao observar a questão 5 que pergunta se o líder utiliza todo o tempo de aula para a realização de atividades, verificamos que metade dos entrevistados (50%) respondeu que não. Portanto, nem todo o tempo destinado à realização dos trabalhos desenvolvidos na sala de aula é utilizado devidamente pelos docentes.

Ao serem questionados se estão satisfeitos com o tipo de liderança que o professor exerce no âmbito acadêmico (questão 6), 70% marcaram às vezes, o que demonstra uma certa insatisfação quanto ao modo que os professores estão atuando e colaborando para o desenvolvimento desses estudantes.

Conforme a questão 7 que questiona qual tipo de liderança o aluno considera que o seu professor exerce no ambiente profissional, dentre elas, autoritário, laissez-faire e democrático, 75% responderam que são democráticos, ou seja, os professores agem de maneira onde as pessoas são guiadas por sugestões e orientações, a crítica é construtiva, a tomada de decisões envolve outras pessoas e o controle é menor quando comparado a outros tipos de liderança (CHIAVENATO, 2003).

Tabela 5 - Resultados da pesquisa com os alunos. Questões de 1 a 7. Ceilândia/DF. 2013.

Questões	Resposta Sim	Resposta Não	Resposta Às vezes
1	12	1	7
2	8	2	10
3	1	1	18
4	1	12	7
5	3	10	7
6	6	0	14
7	4	1	15

Nessa segunda parte iremos analisar o resultado das pesquisas feitas com o corpo docente onde 10 professores participaram da resolução do questionário simples e objetivo que continha 10 questões divididas nos blocos A e B. As seis primeiras questões compunham o bloco A, sendo cada uma com 3 opções (a, b e c). Enquanto isso, o bloco B era formado pelas quatro últimas questões, que assim como as demais possuíam 3 alternativas cada uma conforme o anexo II.

No bloco A, buscou-se conhecer o comportamento que o professor adotaria se estivesse exercendo a função de líder de um grupo. Na primeira parte 50% marcaram a letra C, afirmando que os membros do grupo devem reunir-se e deliberar o que o grupo deverá realizar; 20% optaram pela alternativa A que dizia: “determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalhem mais produtivamente”, e 30 % ficaram com a letra B que se refere a: “deixo a divisão de trabalho a critérios de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidade”.

Na segunda parte 70% responderam a letra C que é: “acredito que orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo orientado por mim”. A alternativa A, que afirmava: “participo com os membros do grupo, no início, na orientação geral dos trabalhos” foi escolhida por 30% dos professores, não contendo a opção B – deixo liberdade completa ao grupo, com um mínimo de participação minha acerca da orientação geral dos trabalhos – nenhuma marcação.

Questionados na terceira parte, 90% dos entrevistados optaram por marcar a letra C: “os membros do grupo têm liberdade para trabalhar com os companheiros que escolheram”; 10% ficaram com a letra A: “escolho os companheiros de trabalho de cada membro na realização de tarefas, pois conheço-os bem” e ninguém ficou com a letra B que dizia: “não deve haver participação minha na escolha de companheiro de trabalho, no grupo”.

Na quarta questão houve um empate entre as opções A e C, com 50% cada, que se referiam, respectivamente a: “sou objetivo e dirijo-me aos fatos, e não à pessoa, nos meus elogios e críticas” e “sou pessoal nos elogios aos membros do grupo e acredito que isso possa motivá-los para o trabalho”. Ninguém respondeu a letra B: “faço comentários espontâneos e pouco frequentes sobre a atividade dos membros”.

Na quinta questão 20% marcaram a letra A: “permaneço distante da participação ativa do grupo, pois muita intimidade com os elementos pode influir no rendimento”; 40% optaram pela letra B: “não tento avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo, a atividade é deles” e 40% consideraram a letra C: “sou um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho”.

Ao analisarem a questão 6, 60% escolheram a opção A: “como líder preciso dar ordens aos membros para que o grupo possa funcionar regularmente”; 40% optaram pela letra C: “acredito, como líder, que não deva dar ordens aos meus liderados” e ninguém marcou a alternativa B: “no meu grupo cada um faz o que quer”.

No bloco B procurou-se compreender qual frase o professor usaria no dia-a-dia para avaliar o comportamento dos seus liderados. Na parte 7, 30% dos entrevistados escolheram a alternativa A: “Ótimo! Você é uma pessoa com cem por cento de eficiência!”; 10% ficaram com a letra B: “faça como achar melhor” e 60% com a opção C: “o José fez realmente um bom trabalho”. Enquanto isso, na oitava parte, 100% dos professores optaram pela alternativa C: “você já tentou fazer isso de outra maneira?”.

Na parte 9, 10% marcaram a opção B: “o importante não é a produtividade, porém a cordialidade entre os membros do grupo”, e 90% escolheram a opção C: “o que vale no grupo é a motivação para o trabalho”. A opção A: “o que importa em nosso grupo é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado” não foi escolhida por nenhum dos entrevistados.

Por fim, na décima parte da entrevista, houve uma igualdade entre as letras B: “os membros não dependem de mim e só me consultam quando necessário” e C: “as decisões são tomadas pelos próprios membros do grupo”, tendo cada uma 50% das marcações. A alternativa A, portanto, não obteve marcação.

Tabela 6 - Resultado da pesquisa com os docentes, questões dos blocos A e B. Ceilândia/DF. 2013.

Questões	A	B	C
1	2	3	5
2	3	0	7
3	1	0	9
4	5	0	5
5	2	4	4
6	6	0	4
7	3	1	6
8	0	0	10
9	0	1	9
10	0	5	5
Total	19	13	57

A partir dos dados demonstrados pode-se afirmar que a grande maioria dos alunos não está satisfeita quanto ao tipo de liderança adotada por seus professores, pois consideram o perfil dos seus líderes como democrático. Conforme observado nos questionários respondidos pelos professores, a maior parte teve tendências voltadas ao perfil democrático confirmando, dessa forma, a opinião dos alunos.

Uma das possíveis causas para o resultado observado na pesquisa são as desvantagens oferecidas pelo estilo democrático de liderar, que, dentre outras coisas, pode ser acompanhado por reuniões de longa duração, provocando o surgimento de idéias paradoxas que resultam em consensos por vezes, evasivos. Sendo assim, o agendamento de novas reuniões acaba se tornando a única solução visível pelo grupo. (LIDERANÇA, 2006).

Alguns líderes democráticos usam o estilo de adiar a tomada de decisões cruciais por temerem que tantas coisas discutidas exaustivamente venham a provocar uma percepção cega quando, na verdade, seu pessoal termina por se sentir confuso e sem líder. Esse tipo de abordagem pode até mesmo agravar conflitos. (LIDERANÇA, 2006).

Entretanto, em que situações esse estilo funciona melhor? Essa abordagem é ideal quando um líder, mesmo tendo uma visão consistente a respeito dos rumos a serem tomados pelo seu grupo, encontra-se incerto, necessitando de ideias e orientação por parte dos funcionários capazes de contribuir para o gerenciamento das decisões. (LIDERANÇA, 2006)

Nesse sentido, pode-se supor, pelas respostas dos alunos, os estudantes preferem o estilo autoritário ou laissez-faire ao invés do perfil democrático adotado pela maioria de seus professores.

6. Considerações Finais

De modo geral, a liderança há muito tempo ocupa um papel de destaque em várias organizações de diversos setores e esse tema sempre será discutido e analisado, pois em todas as áreas de trabalho é necessária a presença de um líder que seja capaz de levar à frente os objetivos dessas organizações.

Ainda hoje, não se pode definir um conceito padrão de liderança, uma vez que ele aborda perfis variados e divergentes para serem colocados em prática. Portanto, uma das modalidades mais conhecidas do modelo de liderança é aquela capaz de motivar, influenciar e convencer pessoas ou equipes para um objetivo comum.

Diante da imprescindível reorganização dos serviços de saúde, emerge a necessidade de profissionais da área da saúde coletiva dotados de habilidades e de instrumentos de gerência e liderança, uma vez que, investir no desenvolvimento das capacidades de liderança provoca impacto direto sobre o potencial dos gestores de promoverem melhorias contínuas nos serviços.

Depois de analisar os diversos tipos de liderança adotados nesse trabalho é possível perceber que não há um estilo de liderança que seja o ideal, o melhor, o mais adequado, pois isso irá depender de modo individualizado, da organização, da situação vivenciada no cotidiano e da equipe de trabalho, além do objetivo que se pretende alcançar ao adotar determinado estilo de liderança.

De fato, a liderança é bastante flexível e pode ser implantada de diversas maneiras a fim de motivar e influenciar os liderados a executarem e a se comportarem objetivamente, de modo que tragam resultados favoráveis às organizações. Essa mudança de comportamento está inserida na cultura organizacional e serve para ampliar o poder que a liderança possui, já que ela é capaz de alterar tal cultura e de promover até mesmo transformações radicais para alcançar os objetivos propostos.

Dizer que a liderança é um meio importante no processo de gerenciar pessoas insere a necessidade de seu maior aperfeiçoamento pela Saúde Coletiva, pois a formação de Sanitaristas cada vez mais preparados está vinculada aos valores humanos. Estes, por sua vez, se tornam essenciais para

a atuação de profissionais capazes de lidar com situações extremas e que exijam uma postura adequada na tomada de decisões.

Dessa forma, o profissional qualificado para liderar uma equipe de trabalho deve desempenhar com primor suas habilidades profissionais e interpessoais, alcançando uma adaptação entre competência técnica e interpessoal. Isso favorece a relação de confiança aos membros que integram a equipe de saúde, compartilhando, assim, crenças e valores da organização.

O presente trabalho não se esgota aqui, pois a percepção dos estilos de liderança, adotada pelos profissionais da saúde coletiva, podem interferir na execução efetiva das ações de saúde e nos serviços de saúde.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde.** *Rev. bras. enferm.* [online]. 2004, vol.57, n.5, pp. 611-614.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 7. Ed. 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática** Rio de Janeiro: Elsevier, 4. Ed. 2007.

DIAS, C. **Pesquisa qualitativa-características gerais e referências.** Maio/2000. Disponível em:
<http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>. acesso: 29/01/2013.

HIGA EFR, TREVIZAN MA. **Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros.** *Rev Latino-am Enfermagem* 2005 janeiro-fevereiro; 13 (1):59-64.

LOURENÇO, M.R.; SHINYASHIKI, G.T.; TREVIZAN, M.A. **Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes** . *Rev Latinoam enferm*, Ribeirão Preto, v.13, n.4, p.469-73, Jul/Ago, 2005.

MARQUIS, B.L. e HUSTON, C. J. **Administração e Liderança e enfermagem: teoria e prática.** Porto Alegre: Artmed, 4 Ed. 2005.

OTERO, M. M. D.F. **Métodos e técnicas de pesquisas**, 2006 4p. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa> >. Acesso em: 10/ Out. 2012

REDDIN, W. J. **Eficácia Gerencial** 1a ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1975.

SCHEIN, E.H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (eds.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 6, p. 81-90.

SGANZERLA, R. C. **A liderança e suas principais teorias**. Academia de Talentos. São Paulo. v. 2. 2004. Disponível em http://www.academiadetalentos.com.br/index_revista2.htm. Acesso em 3 abril. 2013.

SILVA, M.F.P.C.S. **Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios desempenho/eficácia organizacional: estudo de caso numa empresa multinacional do ramo farmacêutico**. Coimbra: [s.n.], 2010. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial.

SIMÕES, A. L. A. **A liderança no contexto dos serviços de saúde**. Saúde Coletiva (Barueri), v. 07, p. 40-42, 2010.

WHITE, R. K., & LIPPITT R. **Autocracy and democracy: An experimental inquiry**. New York: Harper & Row, 1960.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO ALUNO

Idade _____ Sexo _____ Semestre _____

1-	O líder orienta seus alunos para atingirem metas e objetivos?
Sim ()	Não () As vezes()
2-	O líder reconhece e elogia os alunos pelas tarefas bem executadas?
Sim ()	Não () As vezes()
3-	O líder informa todos sobre o que acha das tarefas cumpridas?
Sim ()	Não () As vezes()
4-	O líder considera a eficiência do trabalho mais pela rapidez do que pela qualidade.
Sim ()	Não () As vezes()
5-	O líder utiliza todo o tempo de aula para as realizações de atividades?
Sim ()	Não () As vezes()
6-	Você esta satisfeito com o tipo de liderança que seu professor exerce?
Sim ()	Não () As vezes()

Quadro demonstrativo

Estilos de Liderança	
Líder autoritário	• Forte controle sobre o grupo de trabalho
	• As pessoas são motivadas por coerção
	• As pessoas são dirigidas por comandos
	• A comunicação flui de cima para baixo
	• A tomada de decisões não envolve as pessoas
	• Dá ênfase à diferença de status (“eu” e “você”)
Líder democrático	• Mantém menos controle
	• Prêmios econômicos e pessoais são usados como motivação
	• As pessoas são guiadas por sugestões e orientações
	• A comunicação flui para cima e para baixo
	• A tomada de decisões envolve outras pessoas
	• É enfatizado o “nós” em vez do “eu” e do “você”
	• A crítica é construtiva
Líder laissez-faire	• É permissivo, com ou nenhum controle
	• Motiva com seu apoio quando solicitado pelo grupo ou pelas pessoas
	• Oferece pouca ou nenhuma orientação
	• Usa a comunicação de baixo para cima ou de cima para baixo entre os membros do grupo
	• Dispersa por todo o grupo a tomada de decisões
	• Enfatiza o grupo
	• Não faz críticas

De acordo com o exemplo acima, qual tipo de liderança você considera que seu líder exerce no ambiente profissional?

Autoritário () Laissez-faire () Democrático ()

Adaptado de Marquis, Bessiel (2005).

ANEXO II

QUESTIONÁRIO DOCENTE

Idade _____

Sexo _____

TESTE DE POTENCIAL DE LIDERANÇA

Bloco A: Assinale o comportamento que você adotaria se estivesse exercendo a função de líder de um grupo.

1. A () Determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalharão mais produtivamente.
- B () Deixo a divisão de trabalho a critérios de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidade.
- C () Os membros do grupo devem reunir-se e deliberar o que o grupo deverá realizar.

2. A () Participo aos membros do grupo, no início, a orientação geral dos trabalhos.
- B () Deixo liberdade completa ao grupo, com um mínimo de participação minha acerca da orientação geral dos trabalhos.
- C () Acredito que orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo, orientados por mim.

3. A () Escolho os companheiros de trabalhos de cada membro na realização de tarefas, pois conheço-os bem.
- B () Não deve haver participação minha na escolha de companheiros de trabalho, no grupo.
- C () Os membros do grupo tem liberdade para trabalhar com os companheiros que escolheram.

4. A () Sou pessoal no elogio aos membros do grupo e acredito que isso possa motivá-los para o trabalho.
- B () Faço comentários espontâneos e pouco frequentes sobre a atividade dos membros.
- C () Sou objetivo e dirijo-me aos fatos, e não à pessoa, nos meus elogios e críticas.

5. A () Permaneço distante da participação ativa do grupo, pois muita intimidade com os elementos poderá influir no rendimento.
- B () Não tento avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo, a atividade é deles.
- C () Sou um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho.

6. A () Como líder preciso dar ordens aos membros para que o grupo possa funcionar regularmente.
- B () No meu grupo cada um faz o que quer.
- C () Acredito que, como líder, não deva dar ordens aos meus liderados.

Bloco B: Qual dessas frases você usaria?

7. A () Ótimo! Você é uma pessoa com cem por cento de eficiência!
- B () Faça como achar melhor.
- C () O José fez realmente um bom trabalho.

8. A () Não, você não pode fazer isso assim; não está bom.
- B () Não sei; faça da forma que lhe parecer mais acertada.
- C () Você já tentou fazer isso de outra maneira?

9. A () O que importa em nosso grupo é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado.
- B () O importante não é a produtividade, porém a cordialidade entre os membros do grupo.
- C () O que vale no grupo é a motivação para o trabalho.

10. A () Os membros devem depender mais do líder que do próprio grupo, pois o líder tem mais conhecimento.
- B () Os membros não dependem de mim e só me consultam quando necessário.
- C () As decisões são tomadas pelos próprios membros do grupo.

Adaptado de Gilberto Teixeira (FEA/USP).

ANEXO III



Universidade de Brasília
Faculdade de Ceilândia

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O (A) Sr. (a) _____
está de acordo com a participação na pesquisa: **“Liderança em Saúde Coletiva – conhecendo seus aspectos entre docentes e alunos da Faculdade de Ceilândia/UnB.”**
de responsabilidade da pesquisadora *Professora Carla Pintas Marques*, para conhecer os tipos de liderança exercidas pelos docentes do curso de Saúde Coletiva e como os alunos veem essa liderança.

O estudo faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno de Saúde Coletiva da Faculdade de Ceilândia/UnB *Tássio Alves de Castro*.

Brasília, _____ de _____ de 2013.

Assinatura do entrevistado

Assinatura do pesquisador